

企业家制胜谋略

QIYEJIA ZHISHENGMOULUE

主 编 陈敬良



陕西人民出版社

序

在邓小平同志南巡重要讲话和党的十四大精神鼓舞下，我国改革开放和现代化建设步伐明显加快，经济体制迅速从计划经济向社会主义市场经济过渡，以转换经营机制为重点的一系列措施，正使企业快步走向市场，成为真正自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营实体。很自然，这些举措既给企业带来了新的机遇，同时又会大大增加企业之间竞争的强度。因此，在社会主义市场经济条件下，如何适应市场，抓住机遇，赢得竞争，已成为当今企业家最关注的问题。

一般说来，企业要赢得竞争，需要有许多条件，其中包括实力，也包括天时、地利、人和等。但在诸多因素中，最关键的一个因素是企业经营谋略。人们都说：商场如战场，企业家就是这场特殊战争中率领员工冲锋陷阵的干将。在某种意义上讲，企业的成败就决定企业家的经营谋略。俗话说：“两虎相争，强者胜；两强相争，勇者胜；两勇相争，谋者胜。”对企业来说，“强”是指实力，“勇”是指胆识和勇气，“谋”就是谋略，由此可见谋略的重要性。

现代市场经济中的竞争是强手如林。光靠拼实力是难以取胜的。倘若我们的企业家能在“胆识”和“谋略”上高人一等，那就有可能在剧烈的竞争中获得胜利。1995年我国经济体制改革的重点是搞活国有经济，特别是大、中型国有企业，这是一项复杂的系统工程。在诸多因素中，人的因素，其中尤其是企业带头人

的因素是最重要的。我们常可听到一个好点子，一个优秀的企业家救活一家企业的例子。点子就是谋，优秀企业家的共同特点就是点子多，多谋善断。如果全国能有大批多谋善断的优秀企业家，国有大中型企业腾飞就大有希望。

改革中的许多事例证明，企业家要在竞争中“克敌制胜”，他可以没有很强的实力，但决不可以缺少谋略。有勇有谋，企业小可以变大，弱可以胜强。相反，一家再好的企业，如果落到一个无能的即缺乏谋略的企业经营者手中，那就必然会走下坡路，使企业陷入绝境。所以，我们的企业家学点经营谋略，才能在市场经济的大海中乘风破浪地胜利前进。

本书主编陈敬良同志原来在复旦大学攻读硕士学位时，是研究经济管理的。他在教学和科研的过程中，使经济管理理论同市场经济的实践紧密地结合起来，主编了《企业家制胜谋略》这本书。他在现代经济管理理论基础之上，广泛收集、研究了中外古今名家的成功谋略，用以分析当今的“商战”，揭示了商战中赢家的共同诀窍。本书富于独到的见解，文笔生动，深入浅出，既有一定的理论深度，又具可操作性。书中还附有一些著名企业家的现身说法，有利于开阔视野，启迪智谋，增长知识，相信出版后，会得到广大读者的赏识和喜爱。对企业家或有意成为企业家的人们来说，是可以从中得到教益和帮助的。

蒋学模

1995年2月于复旦大学

目 录

上篇 谋略篇

第一章 导论.....	(1)
第一节 追求卓越 谋成其大.....	(2)
第二节 知己知彼 百战不殆.....	(8)
第三节 运筹帷幄 决胜千里	(15)
第二章 产品开发	(20)
第一节 紧盯市场 不失良机	(20)
第二节 善爆冷门 人无我有	(21)
第三节 创立名牌 人有我优	(25)
第四节 标新立异 以变制胜	(29)
第五节 美容丽貌 引人入胜	(34)
第六节 降低成本 以廉取胜	(36)
第七节 拾遗补阙 以活取胜	(39)
第八节 跟随超越 以超取胜	(41)
第九节 扬长避短 以长取胜	(45)
第十节 不鸣则已 一鸣惊人	(49)

第三章 营销	(51)
第一节 洞悉市场 明了“敌情”	(51)
第二节 见缝插针 抓住契机	(54)
第三节 出其不意 攻其不备	(58)
第四节 因势利导 促产促销	(60)
第五节 投其所好 引人入彀	(63)
第六节 多头并进 开拓市场	(66)
第七节 完善服务 以心换心	(67)
第八节 巧借博览 一步登天	(69)
第四章 用人	(73)
第一节 求贤若渴 爱才如命	(73)
第二节 知人善任 适才适所	(75)
第三节 鼓励竞争 启用能人	(78)
第四节 善用智囊 延伸外脑	(80)
第五节 注重激励 不吝赞扬	(82)
第六节 奉献关怀 赠送微笑	(84)
第七节 刚柔并举 理利相济	(89)
第五章 市场竞争	(93)
第一节 审时度势 未战先算	(93)
第二节 信息灵通 灵活应变	(95)
第三节 勇于开拓 适当冒险	(98)
第四节 看准机遇 当机立断	(101)
第五节 敬业自信 敢为人先	(105)
第六节 独辟蹊径 瞄准一流	(108)

第七节 多做美梦 变梦成真·····	(110)
第八节 立足现实 量力而行·····	(112)
第九节 巧用“三差” 创造利润·····	(114)
第十节 讲求质量 重视信誉·····	(116)
第十一节 居安思危 狡兔三窟·····	(119)
第十二节 “外引”“内联” 强“身”壮“体”·····	(122)
第六章 定价·····	(125)
第一节 核算成本 以本估价·····	(125)
第二节 调查需求 按需定价·····	(129)
第三节 适应竞争 灵活调价·····	(132)
第四节 分析心理 巧妙标价·····	(136)
第七章 谈判·····	(139)
第一节 礼貌待人 有理有节·····	(139)
第二节 谋求一致 追求“双赢”·····	(141)
第三节 投石问路 虚实弄清·····	(145)
第四节 镇静自若 巧用幽默·····	(147)
第五节 循循善诱 以理服人·····	(151)
第六节 以退求进 示弱取胜·····	(154)
第七节 启发暗示 唤醒恐惧·····	(157)
第八节 红脸白脸 步步为营·····	(158)
第八章 公共关系·····	(161)
第一节 重视形象·····	(161)
第二节 提高知名度和美誉度·····	(167)
第三节 精心策划公关活动·····	(170)

第九章 广告	(174)
第一节 选择情境 制造轰动.....	(175)
第二节 嫁接媒介 广联公众.....	(177)
第三节 幽默风趣 娱目悦耳.....	(181)
第四节 新颖神奇 引人驻足.....	(187)
第五节 入境随俗 因地制宜.....	(190)
第六节 巧借名人 提高身价.....	(192)
第七节 雅俗共赏 老少皆宜.....	(194)
第八节 直陈“缺点” 以诚取信.....	(197)
第十章 企业家摆脱困境	(199)
第一节 正视阻力 敢破逆境.....	(199)
第二节 妙用嫉妒 巧使缺陷.....	(201)
第三节 谦听百家 虚心求教.....	(204)
第四节 别出心裁 出奇制胜.....	(206)
第五节 借“光”取亮 借树乘凉.....	(208)
第六节 摆脱忙乱 提高时效.....	(216)

下篇·现身说法篇

▲转制接轨是建设外向型企业的必由之路

——上海微型轴承厂厂长 戚德成..... (220)

▲在激烈的市场竞争中作好科学决策——一次科学

决策给企业带来巨大的效益

- 中迅上海电梯厂总经理 吴永明…………… (225)
- ▲开拓国际市场是当前拖内公司改善经营的主要途径
- 上海拖拉机内燃机公司总经理 戴宗琳…………… (229)
- ▲论发展企业公共关系的五项重要原则
- 上海电站辅机厂副厂长 祝成…………… (233)
- ▲认清形势 抓住机遇 发展主体 展开两翼在激烈
的市场竞争中争取主动
- 上海钟表公司党委书记兼总经理 孙伯骏…………… (237)
- ▲优化机制 狠抓效益
- 上海汇众汽车制造公司总经理、党委书记
吴诗仲…………… (241)
- ▲大手笔挥写新篇章——记上海针织公司总经理钱锋
- 上海针织公司 甄一民…………… (250)
- ▲中国毛纺行业中的优秀企业家——记上海寅丰毛纺
织总厂厂长刘智良
- 上海寅丰毛纺织总厂办公室…………… (255)
- ▲以 ISO9000 质量标准为保证 高起点地参与国际
市场竞争
- 上海丰华圆珠笔股份有限公司董事长、总经理兼
党委书记 蔡瑞兴…………… (260)
- ▲抓住机遇上台阶 永不自满上水平
- 上海日立电动工具有限公司总经理 陈斌…………… (265)
- ▲“评聘分开”是深化劳动人事制度改革的必然趋势
- 上海申佳铁合金有限公司总经济师 沃金华…………… (270)

- ▲抓住机遇 调整结构 实现国有资产保值增值
 - 上海凤凰装饰有限公司董事长兼党委书记
陆振中…………… (274)
- ▲“复关”后上海汽车工业的发展战略
 - 上海汽车研究所党委书记兼副所长 陶培泉…… (279)
- ▲两家企业的不同战略引出的思考——兼谈企业成败的根本原因
 - 上海汇众汽车制造公司副总经理、高级经济师
钱汉鸣…………… (286)
- ▲转机制 练内功 增效益——上海协昌缝纫机总公司转换机制的做法
 - 上海协昌缝纫机总公司 葛云峰…………… (291)
- ▲上海四药股份有限公司发展的致胜谋略
 - 上海四药股份有限公司 王天亚 周继宏…………… (295)
- ▲回首八年 再创辉煌
 - 上海上菱电器股份有限公司…………… (300)
- ▲加强技改力度 调整产品结构 抓住机遇 拓展国际市场 使上海拖拉机内燃机公司摆脱困境
 - 上海拖拉机内燃机公司总经理助理兼规划发展部经理 侯根林…………… (303)
- ▲广告攻心策略——广告定位
 - 上海电视台记者 顾幸福…………… (308)
- ▲加快企业改革 更新经营策略
 - 复旦大学经济系在职研究生 张文斌…………… (311)

▲对现代企业人才开发培养工作的几点思考

- 复旦大学经济系在职研究生、上海凤凰自行车股份有限公司 潘向阳…………… (315)

▲一业为主 多种经营是冶金耐火行业生存发展的基

本战略

- 上海泰山耐火材料有限公司副总经理
肖银生…………… (320)

▲我国光学仪器出口要扩大 价格要控制

- 上海光学仪器厂出口部总经理 王平海…………… (325)

▲引入风险机制 增强危机感 通过拾遗补阙 走向

大市场

- 上海拖拉机内燃机公司万众工贸公司总经理
张锦根…………… (329)

▲正确处理企业内部分配中效率与公平的关系

- 上海泰山耐火材料有限公司生产技术部经理
叶 萌…………… (334)

▲在企业经济工作中发挥党委政治核心作用

- 上海拖拉机内燃机公司内燃机制造部党委书记
黄德祥…………… (340)

▲转换机制 拓展市场 房管行业生存发展之路

- 上海市杨浦区房产管理局副局长 郭小云…………… (345)

▲推行“精益生产”方式 使我厂企业管理上新水平

- 上海汽车齿轮总厂厂长 陈因达…………… (349)

▲要认真维护社会主义市场经济条件下职工在企业中

的主人翁地位

——上海汽车齿轮总厂副厂长 杨春保…………… (354)

▲繁荣商业 发达交通 开发旅游——浅析如何搞好

杨浦区房地产开发

——刘诚…………… (358)

▲职工教育是现代企业发展的基础

——上海电力学院成人教育处副处长 中国电力教育

协会成人高教委员会常委 武存生…………… (362)

▲树立以人为本的企业之风 浅论现代企业人事管理

——上海汽车齿轮总厂副厂长 冯自强…………… (368)

▲看现状 寻规律 求对策 切实做好铁路养路工的

思想政治工作

——复旦大学经济系在职研究生 上海铁路局上海工

务段工会主席 仇炯…………… (372)

▲搞好现代企业的物资管理工作

——上海电工机械厂 陈琦…………… (378)

后记…………… (383)

上篇：谋略篇

第一章 导 论

谋略，就词意来讲可解释为智谋和韬略，也有人解释为“计谋和策略”。最早为军事或政治术语。也许是商场如战场的缘故，近年来，用于描述战争的词汇越来越频繁地使用到经济活动中，如攻击、防御、退却、攻心战、突击战、情报战、反情报战、战略、战术等，而且确实都赋予了丰富而实际的内涵。实践证明，现代企业家的成功无一不与企业经营谋略有关。现代社会市场竞争日趋激烈，企业所面对的是一个信息瞬息万变，风云变幻莫测的市场。常常是强手如林，鲸吞蚕食，要想稳操胜券，不仅需要实力，而且需要谋略。俗话说：“两虎相争，强者胜；两强相争，勇者胜；两勇相争，谋者胜。”所以企业家要想成功，就非得借助谋略，必须学会运筹帷幄，决胜千里。

谋略没有统一标准，它源于经营之中，又踞于经营之上。大凡卓越企业家都有自己的成功谋略，虽有许多共性，但各不尽相同，如有的企业家靠自力更生发展事业，从不举债，而也有的富翁从创业的那天起就是举债经营，靠借钱发财；有的企业家面对

市场竞争是采用提高效益降低成本去赢得市场，而另一些企业家则采取收买、合并竞争对手的做法来消除竞争；有人采取薄利多销的营销策略，但也有人采取优质高价的经营策略；有人靠先发制人取胜，也有人后发制人。形形色色，五花八门，显然任何一种谋略并非放之四海而皆准。但尽管如此，有其共性，也有其规律可循。

从卓越企业家的成功经历和经验中，我们也不难研究出他们的成功足迹，从而有利于我们去掌握经营管理中使用谋略的一般规律，从而提高企业家在市场竞争中的应变能力，使企业创造出最好的经济效益和社会效益。对谋略的认识最主要的有以下三点：

第一节 追求卓越 谋成其大

商场好比战场，无谋，一生平庸；无略，万事蹉跎，企业家要想冲破平庸，走出蹉跎，那就必须研究点经营谋略。任何企业家都要追求事业的卓越，但应该了解：追求卓越，谋成其大。现代企业间的竞争，常体现于强手之间的竞争，强者相争不仅要有勇，还要有智者之谋。企业家能获得成功，常常就是表现在比对手谋高一筹。现在提起 IBM 公司，无人不晓，但在它的发展初期有一个强硬对手，就是雷明顿公司，雷明顿比 IBM 还早一年引进技术领先的商用大型电脑，而且 IBM 公司推出的产品在技术上又并没有比雷明顿公司的电脑有多少高超之处，如何赢得这场竞争，IBM 采用了“以攻为守”的谋略。“以攻为守”的谋略在军事上运用十分广泛，是指以主动进攻的手段来防止对手来犯的策略。公元 215 年 8 月，孙权乘曹操拥兵西北，率军 10 余万进攻合肥。曹操派张辽率领 7000 余人驻守合肥，抗御吴军进犯。在敌众我寡的情况下，张辽不畏强敌，不消极防御，而是以攻为守，当敌军云集合肥立足未稳之时，张辽亲自率 800 精兵，出击骚扰吴军，挫

败吴军的锐气，然后便固守城门。吴军围攻 10 多天，始终无法破城，便开始撤退，张辽见势立即出城追击，大败吴军于逍遥津（安徽合肥东）。

明·方震孺曰：“我以退为守，则守不足，我以攻为守，则守有余。”在临危应变中，以攻为守，主动出击，能改变被动挨打的局面，变受制于人为制于人。1930 年 11 月，国民党军计划使用 5 至 6 个师的兵力，对湘鄂赣革命根据地的红十六军进行围攻。红十六军在敌优我劣，形势不利的情况下采取以攻代守的策略，在敌军围攻部署还没有就绪的时候，便主动出击，从而改变了被动作战的局面。12 月 11 日，红十六军攻占修水城，歼灭一部分敌军，挫败敌军围攻计划。当年 IBM 公司正是采用这种谋略。他们通过迂回进攻战术连续推出一大批市场新武器，对对方进行攻击，使雷明顿公司的地位连连受挫，甚至难以招架，如它建立了一批由经过高度训练的人员组成的服务网点，聘请了一批高级专家来拓展电脑使用范围，采用灵活的租赁办法来减低消费者资金总额负担，……也就是由于这些策略赢得了顾客的欢心。仅仅花了四年多时间，就使 IBM 公司产品的市场占有率达到 35%，而雷明顿公司虽集中全力在工程及技术方面下功夫，但仅占市场 10%，这不能不说是 IBM 经营谋略的成功之处。

日本商人也是善用谋略，所以他们的产品几乎是所向披靡。日本的方便面成功地打入美国市场，就是巧妙地运用“投其所好”谋略。日本人想把方便面打入美国市场，但据市场调查人员了解，美国人喜欢吃热汤面，因此，方便面一时销路不畅。生产方便面的日本日清公司总经理安藤先生却灵机一动，心想，你们美国人现在不是都想通过饮食减肥吗？我们就来满足你们这种心理和生理需要，于是大肆宣传方便面具有低卡路里，常吃能减肥的理论。而且，日清公司还对产品进行了一次“入乡随俗”的改革。第一，把面条切得很短，以方便美国人用叉子的习惯。第二，把汤的味道

做得合乎美国人的口味，而且把方便面命名为“杯面”，并通过广告传媒给“杯面”又加了一个副名“装在杯里的热牛奶”，更是提起了美国人对方便面的兴趣。而且，他们还不断根据美国人的需求进行改良，当他们发现美国人把杯面做成一种带面条的“快餐汤”食用时，日清公司又给杯面加了一个新的副名“超级汤”。日清公司的这种“投其所好”谋略，一炮打响，使日本方便面顺利地进入美国市场，赢得可观的经济效益。

日本电视机打进美国市场使用的是“韬光养晦”和“借人扬名”的谋略。美国是电视技术的独创者，50年代，美国的电视普及率就已达80%，而日本50年代中期才开始生产电视机，其主要技术来自美国，但60年代开始，日本人开始注意美国市场，为避免正面冲突，日本人采用“韬光养晦”“借人扬名”的谋略，先不用自己的牌子，而用美国人的牌子，用了美国制造商和销售商已建立的市场营销渠道经销产品，到60年代中期，日本人逐步撑出自己的牌子，但也只限12—16英寸电视机，仍避开与美国17英寸以上产品的直接冲突。经过10年努力，日本人看时机一到，就迅速推出自己的名牌，一举击败对手，现占领了美国的80%的电视机市场，令美国人瞠目结舌。现在在中国各大城市，大家都可看到“麦当劳”快餐店，吸引了不少顾客，据说这家老板在全世界开有12000多家这样的经营分店。经营这样一大批企业的亿万富翁叫雷·A·克罗克。他是从销售价格为15美分一个的汉堡包起家的。而如今挂有金色拱形的M字招牌的麦当劳快餐店在全世界各大城市到处可见，他为什么如此发迹，他也具有自己的经营谋略：“Q·S·C”，坚持多少年不变。Q·S·C即“Quality, Service, Cleanness”。意思是“品质上乘，服务周到，地方清洁”。三十多年来，他一直坚持这三条标准，这使他的企业在激烈的市场竞争中始终立于不败之地，跻身于世界强手之林。

他注意到人们吃都很讲究质量，所以一开始他就在质量上下

功夫，他聘请来最好的厨师，利用特别种植的马铃薯，制成香酥松脆的炸薯条，而且都是顾客现买现炸，叫顾客观其质、闻其香而胃口大开，食欲大振。

他的快餐店对质量要求也十分严格，如选牛肉料时，他严格要求必须挑选精肉，脂肪含量绝对不允许超过 19%。在保证质量的同时，他根据顾客怕等的心理，力求减少顾客等的时间，把制作一块牛肉饼和一客炸薯条的时间限制在 50 秒钟以内，也就是说，在一分钟之内，绝对可以把现制的一块牛肉饼，一客炸薯条和一杯饮料送到您的面前。为保持清洁，他的公司规定男人必须天天刮胡子，修指甲，全天保持口腔清洁，要经常洗澡，不得留长发。他的快餐店，任何时候总是窗明几净。他的员工都必须接受“汉堡包大学”专门训练，直到合格，被授予“汉堡包学”学士学位后方可使用，每位员工都穿上具有麦当劳快餐店的特殊制服，漂亮、干净，门口都有耀眼的“M”字形标志，这就是他兴盛不衰的秘诀，也是他成功的谋略。

又如：兵法中有“以退为进”一谋，是指在有些特殊条件下，直接进取有困难，可以采用以退求进的策略。历代这类故事不少，如当年晏子使楚时，就是采用以退为进的战略对付楚王。当时，楚王以楚国强，齐国弱于楚而傲慢自大，听说晏子身材矮小，又很瘦弱，然而却闻名诸侯各国，便想拿晏子开个玩笑，羞辱羞辱他，借以显示楚国威风。楚王下面的大臣们也随声附和，出谋划策，决定用连环计陷晏子于狼狈境地。晏子来到楚都，见城门紧闭，而城门旁刚新凿的小门却开着。晏子命车夫叫门，早已事先安排的侍者对晏子说：“相国出入此门宽绰有余，为什么还要开大门呢？”晏子一听这话，就明白是楚王故意侮辱他，便站着喊道：“这是狗门，还是人所出入之门，出使到狗国，才从狗门进，我今天出使楚国，不应当从狗门而入！”侍者飞报楚王，楚王听后觉得吃了亏，但又说不出，只得叫人打开正门，请晏子入城。进宫后，楚王当

众冷笑道：“我看你们齐国是没有人了吧，怎么派你为使者？”晏子见楚王如此无礼，十分气愤，本想“以牙还牙”，但一想我是堂堂使臣，应讲礼仪，不负使命。于是压着火说道：“齐国地广人多，仅国都城内的人呵气成云，挥汗为雨，路上摩肩接踵，怎么能说我们齐国没有人呢？”楚王大笑道：“既然齐国人才济济，怎么把你这个人派到我这里来呀？”晏子答道：“我们齐国选派使臣有条规矩，派往礼仪之邦去朝见德高望重的君王，要挑体面能干的人为使；派往粗野无礼之国去拜见昏庸无能的君王，则挑丑陋无才的人为使。我在齐国无德无能，人才矮小，所以只配充当楚国使臣”。晏子的以退为进，弄得楚王又羞又愧，而且不得不佩服晏子的才华。

在商战中，“以退为进”的例子也很广泛，80年代初，丰田与日产的一场较量，获较大战功的丰田，就采用的是“以退为进，后发制人”的战略。1978年，日产汽车公司推出大众化汽车“尼桑”，并不惜工本，开展宣传活动，大力促销。经过一番努力，获得极佳成绩。面对日产汽车公司的成就，丰田汽车公司不但不沮丧，反而十分高兴，为什么？“尼桑”牌汽车的宣传活动，在群众中掀起一种对汽车的强烈兴趣，这无疑也给自己的事业铺设了一条通往成功的康庄之路。再者，丰田公司还可以充分研究“尼桑”的优点和缺点来取长补短。所以，虽然迟了一步，丰田却得以不冒任何风险，并在较短的时间内生产出比“尼桑”性能更好的大众化汽车“卡露罗”，面市后获得了极大的成功。

日本著名企业家松下幸之助，也深谙“以退为进，后发制人”的道理。他所经营的日本最大的电器企业松下电器公司，被人称呼为“模仿别人的公司”。但松下幸之助毫不介意。松下强调的是产品的物美价廉，而不是技术上的领先。他很少推出创新产品，可是其产品却在市场上占有优势。他的诀窍就是把别人的产品拿过来加以改进，然后再投入市场。索尼原先发明了一种叫贝